

研究ノート

ベトナム（ホーチミン）における中堅・中小日本企業の海外進出の考察

中央大学大学院総合政策研究科総合政策専攻博士後期課程

根岸正実

<要旨>

本稿は、日本の中堅・中小企業の新興国での進出の成否について、民間企業による連携・協力の基本的枠組みが不可欠であることを確認する。主に「制度ベースの戦略論」「構造的空隙理論」を用いて分析枠組みを構築し、ベトナム（ホーチミン）における中堅・中小企業の進出事例を取り上げ、公式・非公式制度に対して、民間連携・協力により取引費用は下がり、更なる中堅・中小企業の海外進出を促す提案とする。

<キーワード>

新興国市場戦略、取引費用理論、制度ベースの戦略論、制度の隙間、構造的空隙理論

I はじめに

1. 問題意識と研究目的

先進国市場の停滞の中、日本企業の新興国市場¹への戦略を策定し実行することが喫緊の課題となっている。しかし、先進国市場にはなかった多様な税制・各種法制度が存在する新興国市場で様々な特殊要因において苦労している企業は多い²。また、新興国市場への参入は他の多国籍企業のみならず必然的に参入先の国内企業をも競争プレイヤーとすることになるため、競争環境は先進国市場と比較にならない厳しさを呈している。また、経営資源が豊富な大企業はともあれ、中堅・中小企業³の経営資源で海外展開を自社のみで実施することは非常に難しい。そのような中で、日系企業同士が協力し足りない経営資源を補完し合い、外部協力を基軸に現地での生産活動をしている企業も存在する。

そこで本稿では、日系企業の中堅・中小企業の新興国市場進出を推進するにあたり、必要な取り組みを明らかにし、実務としての中堅・中小企業の海外展開進展における円滑な執行に貢献すること、および研究者として中堅・中小企業の海外進出に関する学術的研究の一層の発展に貢献することを目的としている。また、海外展開先の国としてベトナム（ホーチミン）を取り上げる。「チャイナプラスワン」「ポスト BRICs」として注目を集めるベトナムだが、ODAの実績などからも親日派が多く、TPPの流れに加え、日本企業向けの特区を設ける意向もある。インフラ面での遅れが

指摘されるものの、日本から新幹線や水道などの輸出が官民一体で進んでいることもあり、今後もソフト・ハード両面での日系企業の進出が見込まれる今後の有望国であることから調査国に適していると考えた。

2. 先行研究のレビュー

外部協力を重視した企業行動の中で戦略的提携に関する先行研究では、その動機、成功要因、動向、効果などが理論面と実証面で分析されてきた。研究結果では、企業が必要とする多くのスキルや資源が企業の外部に存在するので、外部と内部を結ぶ戦略的提携が競争の勝敗を決める重要な要因であると強調している (Hamel, Doz and Prahalad, 1989)。また、この戦略的提携の有効性とメリットを分析した先行研究では、経営資源の共有・補完、学習・シナジー効果やリスク回避、新規事業の創出の手段として効果的であると分析されている (竹田, 1992 ; Doz and Hamel, 1998)。

これら先行研究の限界として、国際的な規模で経営活動する多国籍企業が分析対象となっており、中堅・中小企業間の共同事業の組織構造・事業携帯などに関する研究は非常に乏しい。そこで本稿では、中堅・中小企業の現時点の課題からその解決策を提示するものである。

以下では、「II 分析の枠組み」を検討し、「III 研究方法」で研究方法を提示する。「IV 事例の分析」から「VI 命題」を抽出し、「VI 含意」で分析の枠組みである解釈モデルを説明する。最後に、「VII 結論及び今後の方向性」で結論を述べる。

II 分析の枠組み

海外展開においてのベトナムでの課題上位事項は、JETROの「在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査」(2014年度調査)⁴から見て分かるように、現地が求めるレベルの「品質・価格」と迅速かつ円滑に対応しなくてはいけない「労務・庶務」管理である。これらの課題において中堅・中小企業が重要になってくるのが、よりよい連携・協力関係によって、費用と時間をかけずに現地の正確な情報を即座に入手することが重要であると考えられる。この点、「構造的空隙理論」と「取引費用理論、制度の隙間、制度ベースの戦略理論」の考え方が有効であると考えられる。

1. 構造的空隙理論

構造的空隙理論は、Burt, R.S (1992)が提唱した理論である。これは、ネットワークに存在する構造的空隙 (structural holes) と呼ばれる溝がある組織や人間が埋めると、各グループのメンバーは新しい情報の流れにアクセスできるようになり、新たな利益を享受できるというものである。今回紹介する「工業団地」や「オフィスレンタル会社」は様々な中堅・中小企業の製造業やサービス業の構造的空隙を埋め、ベトナムでの海外進出の推進を図ることで、事業に集中し、利益を創出でき

ると考える。

2. 取引費用理論、制度の隙間、制度ベースの戦略理論

Coase(1937)によって開拓された「取引費用理論」のコンセプトは、その後、Williamson,O.E.(1975, 1985) が、組織のガバナンス問題へと発展させた枠組みである。取引費用とは、相手との交渉、対象の財やサービスの確認、履行状況の監視等の取引に伴って発生する費用のことをいう。Williamson, O.E.(1975)は、①資産特殊性が高いほど、②不確実性が高いほど、そして③取引頻度が低いほど、取引費用が大きくなることを明らかにしている。

しかし、新興国市場への進出を対象とする場合、従来の主流である取引費用理論は参入形態選択を説明できるものの、参入後の結果が必ずしも市場原理に即したものとはならないことが予想される。これは、自国産業育成のため重点産業の指定や税制上の優遇策など、新興国政府が自国の経済・産業政策を反映して用意する制度的環境が重要な決定要因となっていることに加え、取引費用にかかわる法的整備が不十分、あるいは法律事務所・会計事務所・調査会社などの市場仲介者が新興国市場では存在しない・不十分という「制度の隙間」もまたその大きな要因となりうるからである (Khanna and Palepu, 2010)。

この点を考慮した「制度ベースの戦略理論」は、多国籍企業が新興国に進出する際、進出先の制度的環境と自らの経営資源、提供しようとする製品・サービス、そして必要とする資源の特性により進出形態が決定するという理論である。この理論は、多国籍企業やその海外子会社が母国と異なる制度環境において競争優位を構築するには、現地国に特有な規則など制度的なルールに対処する必要があると説いている (Peng, 2008)。

さらには、上述した現地国特有の公式的制度的環境に加え、非公式的制度的環境として社会的慣習、規範、認知構造など文化がもたらす「正当性 (Legitimacy) の圧力」のような要素も影響が強いと言われている。そこで、正当性の概念を前面に押し出す新制度派社会学のアプローチを統合する研究も多く行われている (磯辺他、2010)。

つまり、新興国ではより取引費用が高いと考えられ、この点について、民間企業同士での連携の枠組みを構築し、取引費用の低下を図ることにより、中堅・中小企業の新興国での推進が可能になると考える。

3. 本稿における問題と解決の枠組み

以上の一連の研究の流れをまとめると、新興国市場で中堅・中小企業が海外で成果をするためには、「いかに費用と時間をかけずに、競争優位の源泉である自社の能力に集中できるか」という点であると考えられる。以上からリサーチクエスチョンを以下に設定した。

■RQ1：ベトナム（ホーチミン）での市場仲介業者は誰を利用しているのか

■RQ2：ベトナム（ホーチミン）での取引先(顧客)や政府とのコンタクトはどのようにしているのか

■RQ3：ベトナム（ホーチミン）での労務や庶務手続をどのようにしているのか

■RQ4：ベトナム（ホーチミン）での様々な市場情報はどのように入手しているのか

これらを意識して、前述した問題意識と先行研究の視点に基づき、ベトナム（ホーチミン）に進出している日系の中堅・中小企業を事例分析することから考察しようとするものである。

III 研究方法

1. 研究手法

本稿では、定性的な事例から解釈モデル構築型の研究手法を採用した。この理論構築論文は実証を前提とせず、現象を分析するために理論的コンセプトを命題という形で提示すると共にその含意を検討し、解釈モデルを提案するものである。事例研究から理論や解釈モデルの構築を行う手法については、Eisenhardt (1989) は、理論構築のプロセスの中で検証を繰り返し、検証可能性の高い理論を導出する手法を主張している。またChristensen and Carlile(2009)は現象の観察・記述から命題を抽出することで記述理論を明らかにし、この因果メカニズムを考察することで解釈モデルを構築する手法を提唱している。

2. データの出所

筆者は、現地の日系企業を中心にインタビュー調査を実施した。そして、独自のインタビュー結果（1次データ）と新聞・雑誌等の2次データを統合して事例分析を実施した。

3. 調査期間

2014年7月～2015年3月

4. 調査対象

調査対象は、日系企業の製造業の大半が利用している「工業団地」及びサービス業の大半が利用している「オフィスレンタル」へインタビューを実施した。その中でも、ホーチミンにある最大級の「工業団地」と「オフィスレンタル」の各マネージャーに対してインタビューを実施した。加えて、その「工業団地」「オフィスレンタル」を利用している中堅・中小企業のユーザーにも数社ヒアリングも実施した。「工業団地」を利用しているインタビュー先の選択方法としては、独立行政法人中小企業基盤整備機構の情報⁵から、進出している主な企業の業種として、輸出加工型製造業が多く、機械部品、樹脂金型、機械金型、プレス加工、プラスチック加工、農産物魚介類加工、木工、

繊維縫製となっていることから、上記の業種から2社インタビューした。また、「オフィスレンタル」を利用している企業先の選択方法としては、こちらも同様で、エアコン空調ダクト・メンテ、ファッションエプロン、会計事務所、歯科治療、学習塾、通関・内陸輸送、通訳・配車サービスなどのサービス系及びITサービスも増えてきている情報があったことから、上記の業種から2社選択した。

図表1 インタビュー対象者概要

インタビュー開始時期	業種	企業名	役職
2014年7月	オフィスレンタル	CrossCorp	Manager
2014年8月	工業団地	VSIP	Senior Manager
2014年10月	子供用衣料製造販売	A社	Manager
2014年11月	4輪・2輪向けの部品メーカー	B社	General Director
2014年12月	会計事務所	C社	Director
2015年1月	ITサービス	D社	General Director

(出所) 筆者作成

5. 独自インタビュー

各対象者に対して1時間ほどのインタビューを事前に用意した質問の回答を聞きながら、回答次第では即興で新たな質問をする半構造化インタビューの形式を活用した。インタビュー後、論文構築のために電話やメールでの事後確認を頻繁に行い、再度訪問して再インタビューも実施した。

IV. 事例の分析

1-1. ベトナム-シンガポール工業団地 (VSIP)

【概要】

VSIPは、ビン・ズオン省、トゥアン・アン市にある。Vo Van Kiet 首相と Goh Chok Tong 首相が提唱したベトナム政府とシンガポール政府の協力案を基に、設立された。Sembcorp Industries, Ascendas, United Overseas Land, KMP Group, Mitsubishi Corporation, Becamex といった有名なグループが近代的なインフラ、専門サービスを構築し最も人気な工業団地の一つである。工業団地の近くにイオンモールも最近オープンされ、日本人駐在員にとって不自由がなくなっている。インタビューによると、「日系の大手企業はM&Aで現地会社の工場を活用するパターンも多いので、中堅以下の企業を中心に活用頂いている。また、銀行、税関、郵便局が工業団地の中に設置し、不明確な規則かつ解釈が難しい法律制度へのサポートも実施している。最近の課題は、同じような工

業団地が増えてきていることと、大きな投資が日本から少なくなったので新規が少なくなってきたので、知名度と信頼性以外のもっと付加価値サービスを検討して差別化を図りたい」とのこと。

また、VSIP を利用している企業から活用メリットについてヒアリングをした。

1-2. A社：子供用衣料製造販売

「M&A をせず 100%自社で海外法人を設立したので、日本語が通じて、ホーチミン中心街から近くインフラ設備の良い場所を選んだ。また、日本人管理者が日本語でいろいろと政府の情報なども提供してくれるので、様々な不明瞭な規則への対応も迅速に対応できてありがたい。例えば、商工会議所や弁護士からの情報は、立場論的な部分が多いので、VSIP から来る情報や VSIP でのセミナーからの情報は、実際と運用の違いの部分ケーススタディで説明してくれるのでありがたい。日本が本社のある外部支援会社（コンサルティング・広告代理店・リサーチ会社）を活用すると、信頼はできるかもしれないが、駐在員コストなどで現地価格から遠くなってしまう。そこで、セミナーに来て頂くような現地をよく知っている日本人担当者がいる現地企業との取引が現実である。その人は、意外と政府関係の人と繋がるネットワークを持っていたりする」

1-3. B社：4輪・2輪向けの部品メーカー

「M&A をせず 100%自社で海外法人を設立。日本語が通じて、インフラも整っていたので決めた。他よりも費用は高かったが、ホーチミン中心街から近いということもあり、立地と実績のサポート力を重視した。顧客も工業団地に居たこともメリットの一つ。また、書類系の手続きの部分などすべてサポートしてもらっている。工場内でのセミナーも情報獲得の一つとなっており、そこから人と人の繋がりで様々なネットワークが広がるのが有益である。社内説得のための資料で、外部のオープンデータを獲得したいときに、あらゆるオープンデータを探してくれるフリーランスの方とセミナーからの繋がりで知り合いになり、活用している」

2-1. Cross Corp オフィスレンタル

【概要】

2012年12月にホーチミンの72 Le Thanh Ton, District 1, HCMC の Vincon Center でオフィスレンタル事業を開始。インタビューによると、設立当初は空き部屋も多かったが、この1-2年は日本企業もベトナムへの進出が一気に増えたこともあり、ほぼ満室の状況である。Cross Corp も基礎的なサービスは、日本と変わらない仕事環境（ネット環境、コピー機利用など）ができる。追加料金では、登記代行から決算支援までも対応している。そして、日本語で対応が全て可能となっている。また、様々な業種の人からのセミナーをオフィス内でするサービスで付加価値を提供している。

インタビューによると、「多くのサービス系の企業が、軌道に乗るまでオフィスレンタルを活用する形である。シンガポールでは、欧米系のオフィスレンタル会社を活用する日系企業も多いが、支社のあるホーチミンやジャカルタでは制度が曖昧な部分も多く、ほとんどの日系企業は日本人がいるオフィスレンタル会社を活用しているのが一般的である。大手は、自社でオフィスを持つ前だけ少し借りることもある。長く入居してくれるのは、中堅以下の企業。ただ、同じようなサービスしている企業は多いので、日々新規を取り入れていかないといけない自転車操業的なビジネスモデル。よって、現地にいる日本人とのネットワークを強化して、様々なセミナーを実施して付加価値を付けていっている。」とのこと。

また、このオフィスレンタルを利用している企業から活用メリットについてヒアリングをした。

2-2. C社：会計事務所

「日系企業支援のサービスであるので、オフィスレンタルに入居している企業も顧客の可能性もあるし、オフィスレンタル会社での講演の『場』は大いに役立っている。定期的に会計の講座も開かせて頂き、自社の企業認知と人間関係が構築しやすい。日本語でのサポートはありがたい。会計事務所のサポートは、最低限の領域であれば、差別化もほとんどないので、日本に本社があるような日系企業と違って、弊社はシンガポールに本社があるアジア企業であるので、コストメリットを感じてくれる。また、日本人村は狭いので、企業ブランドよりも人間関係が重視されるので、企業認知が低い我々でも、大手からの仕事も受注しやすい」

2-3. D社：ITサービス

「日系企業向け、欧米企業向けと日英で市場マーケティング講座を定期的に、法律のプロ、会計のプロ、リサーチのプロ、コンサルのプロが講演をしてくれて、無料で商工会議所からのパブリック情報以外の細かな情報が入るのは非常に有意義である。政府とのコネクションにおいてもここからツテから情報を手に入れることが可能となっている。よって、自分たちで市場調査をする必要もない」

V 命題の抽出

「工業団地」「オフィスレンタル」社のインタビュー及びそれぞれ利用している2社のインタビュー結果をRQに整理し命題を抽出する。

本章で事例を比較分析した結果、

1. 制度の隙間

「RQ1：ベトナム（ホーチミン）での市場仲介業者は誰を利用しているのか」に対しての命題抽出としては、中堅・中小企業の製造業が中心に工業団地を利用しており、サービス業中心にオフィスレンタルオフィスを利用している。また、サービス業の多くは大手も自社オフィスを設立する前の段階で少しだけ活用するというケースも多い。以上より、以下の命題を抽出した。

命題1：ベトナム（ホーチミン）で中堅・中小企業が市場仲介者を活用する際には、工業団地やオフィスレンタル会社が主な市場仲介業者となっており、欠如、不明確な規則、非効率な司法制度等の「制度の隙間」をサポートしている

2. 構造的空間理論

「RQ2：ベトナム（ホーチミン）での取引先(顧客)や政府とのコンタクトはどのようにしているのか」に対しての命題抽出としては、中堅・中小企業の駐在員担当者は英語及びベトナム語が不自由な人が多く、日本語サポート可能な工業団地やオフィスレンタル会社からのツテなどで取引先（顧客）を拡大し、政府関連との関係性も同様である。以上より、以下の命題を抽出した。

命題2：ベトナム（ホーチミン）で中堅・中小企業が取引先（顧客）や政府とのコンタクトは、工業団地やオフィスレンタル会社内やそこからのツテで対応している

3. 制度ベースの戦略理論（公式的制度的環境）

「RQ3：ベトナム（ホーチミン）での労務や庶務手続をどのようにしているのか」に対しての命題抽出としては、経営資源のリソースに限界のある中堅・中小会社では、行政面からのサポート（投資認可権限、輸出入許可、ビザ申請など）がある工業団地やオフィスレンタルのオールインワン対応を評価している。見えないコスト（イレギュラー対応での工数）を考えれば、費用は軽減されているとの認識である。以上より、以下の命題を抽出した。

命題3：ベトナム（ホーチミン）で中堅・中小企業が苦勞する手続き書類等については、工業団地やオフィスレンタル会社のサービスを活用している

4. 制度ベースの戦略理論（非公式的制度的環境）

「RQ4：ベトナム（ホーチミン）での様々な市場情報はどのように入手しているのか」に対しての命題抽出としては、外部の民間企業の現地情報を共有し事業リスクや情報へのアクセス費用を低減していた。運用で物事が変わる国でもあるから、商工会議所や弁護士などのパブリック的な内容

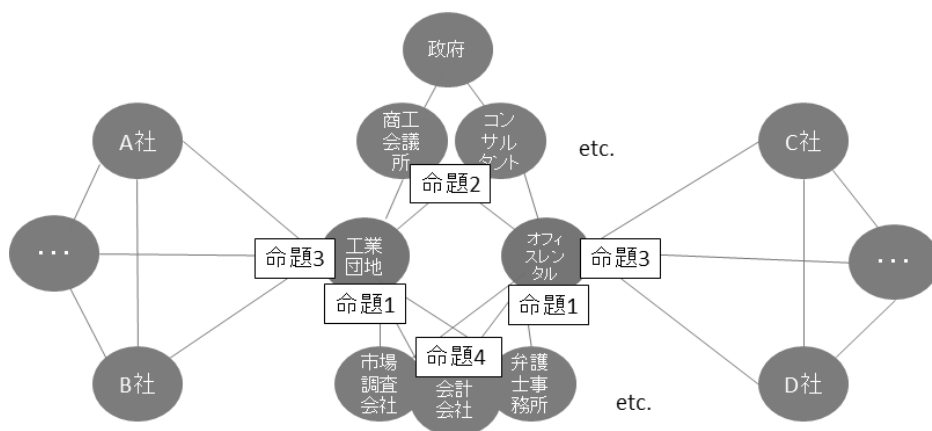
では不十分であり、他の会社の運用方法のリアルなケーススタディを好む傾向であった。以上より、以下の命題を抽出した。

命題4： ベトナムで市場情報（特に慣習的な部分）入手においては、工業団地やオフィスレンタル会社が実施している外部講師のセミナーの「場」から聴取している

VI 含意

著者はインタビュー調査での観察を活用し、命題1～命題4を図式化したものが、図表2の解釈モデルである。

図表2 解釈モデル



(出所) 筆者作成

VII 結論及び今後の方向性

本稿では、中堅・中堅企業が活用している市場仲介業者の考察を行った。新興国市場のベトナム（ホーチミン）においては、新興国の競合とも数多く存在する。そこで、中堅・中小企業の新興国での存在を促進するためには、様々な民間関係者による連携・協力の枠組みが不可欠であることを確認した。その際に、より「価格メリット」が出る連携が、工業団地やオフィスレンタル会社と繋がり濃い「日本人がいる現地企業」や「フリーランスの日本人」との連携である。この連携で多くの構造的空隙を埋めて民間連携の基本的枠組みを構築している。また、民間の連携が進むにつれて、それぞれの課題も皆で共有することで、中堅・中小企業にとっても取引費用も削減されていると考える。

今後は、他の事例との比較分析を通し、分析結果の有効性を高める必要がある。ケース企業も限

られていることから、今回の分析は可能性の報告に留まる。有用性確認には、より多くの事例考察や要因分析が必要である。今後、事例をより多くおよび深く分析することで、定性的実証研究の水準を高めたい。

<注>

- 1 新興国市場の定義は、野村総合研究所が 2010 年に発表した定義を利用した。国を、①経済成長率、②1人当たり GDP (国内総生産) 水準、③GDP 規模の3つの指標から8つに分類。この中で、「経済成長率が世界平均よりも高く、かつ1人当たり GDP 水準が世界平均よりも低い国」を新興国と定義づけた。
新興国市場 バングラデシュ、ミャンマー、マレーシア、フィリピン、タイ、ラオス、ベトナム、エジプト、モロッコ、チリ、コロンビア、ブルガリア、ルーマニア、中国、インド、ブラジル、ロシア、インドネシア、イラン、トルコ、南アフリカ、アルゼンチン
- 2 詳細については、元橋 (2013) を参照。
- 3 中堅・中小企業の定義は、大企業同様、法律的な定義はない。業界によってその線引きは異なるので、中小企業基本法を参考にすると、下記の企業規模周辺を中堅・中小企業とみなした。

業種分類	中小企業基本法の定義
製造業その他	資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社及び個人
卸売業	資本金の額又は出資の総額が1億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人
小売業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が50人以下の会社及び個人
サービス業	資本金の額又は出資の総額が5千万円以下の会社又は常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人

- 4 詳細については、JETRO オンライン(2014)「在アジア・オセアニア在アジア・オセアニア日系企業実態調査を参照。 http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001901/07001901_01a.pdf
- 5 詳細については、中小機構オンライン「ベトナムへ中小企業が進出する場合の留意点」を参照。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/kaigai/035329.html>

<参考文献>

- Coase, R. H. (1937) *Nature of the Firm in: THE FIRM, THE MARKET, AND THE LAW*, (宮沢健一、後藤晃、藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社、1992)
- Eisenhardt, K. M.(1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14. No.4,532-550.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989) Collaborate with your competitors--and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.

-
- Hong, H.-J. (2010) Bicultural Competence and its Impact on Team Effectiveness, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.10(1)
- London, T., S. L. Hart (2004) Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model. *Journal of International Business Studies* 35:350-370.
- Meyer, Estrin, Bhaumik, Peng.M.W. 2009. INSTITUTIONS, RESOURCES, AND ENTRY STRATEGIES IN EMERGING ECONOMIES, *Strategic Management Journal*, 30: 61–80
- North, D.C. (1990) *Institution, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press (竹下公視訳『制度・制度変化・経済成果』、晃洋書房、1994)
- Peng M.W. (2003) Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review* 28:275-296.
- Peng M.W. (2008) *Global Business*. South-Western College Publishing: Cincinnati, OH.
- Rugman, A.M.D.J.Lecraw, L.D.Booth. (1985) *International Business Firm and Environment*, McGraw-Hill, Inc.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization* The Free Press (浅沼万里、岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社、1980)
- 磯辺剛彦・牧野成史・クリスティーヌ・チャン (2010) 『国境と企業 制度とグローバル戦略の実証分析』東洋経済新報社。
- 竹田志郎(1992) 『国際戦略提携』同文館出版。
- 丹沢安治・久保和一(2011) 「中国市場における日系販売企業の垂直統合度の決定要因」(第5章) 渡辺達郎、久保知一、原頼利編『流通チャネル論』有斐閣。
- 野村総合研究所オンライン(2013) 『新興国市場とは』。
<http://www.nri.co.jp/opinion/chitekishisan/2013/pdf/cs20130107.pdf> (最終閲覧日 2013年3月12日)
- JETRO オンライン(2014) 『在アジア・オセアニア在アジア・オセアニア日系企業実態調査』。
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07001901/07001901_01a.pdf (最終閲覧日 2014年12月14日)
- 中小機構オンライン 「ベトナムへ中小企業が進出する場合の留意点」。
<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/kaigai/035329.html> (最終閲覧日 2015年3月17日)